



LPPMPB

**PROSIDING SEMINAR KARYA ILMIAH
DOSEN UKI
DALAM RANGKA DIES NATALIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
KE-60**

Editor:

Prof.Dr. S. Pantja Djati, M.Si., MA.

Dr. Witorsa Tambunan, M.Si

Dr.dr. Carmen M. Siagian, MS., Sp. GK.



SUSUNAN PANITIA

Penanggung Jawab	: Rektor UKI
Pengarah	: 1. Prof. Atmonobudi Soebagio, Ph.D 2. Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si., MA. 3. Ir. S.M. Doloksaribu, M.Ing
Ketua	: Dr. Witarsa Tambunan, M.Si.
Wakil Ketua	: Dr. Hotmaulina Sihotang
Sekretaris	: 1. Imelda Masni Juniaty Sianipar, S.IP., MA. 2. Jeheskiel Saudale, S.Th., M.PAK.
Bendahara	: Ir. Tahan Tobing, M.Sc.
Acara	: Audra Jovani, S.Sos, MPS Helen Diana Vida, S.Sos., M.I.Kom.
Sekretariat	: Dina Situmorang Asni Simarmata
Perlengkapan dan Dekorasi	: Sugeng, S.Pd Petrus Wahyu, S.IP Bambang Iswadi Suroyo Ngaijan Yayan Wahyu Tino
Konsumsi	: Risma Marbun Yuni Indarwati, S.Pd Juliana Simatupang Polo Debataraja, SE Juanita I.R. Silalahi, SE

TRANSFORMASI PENDIDIKAN TINGGI DITINJAU DARI ASPEK KEPEMIMPINAN

Hotmaulina Sihotang

hotmaulina_22@yahoo.co.id

Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia

Abstract

This paper is a literature review that summarizes and discusses theories of leadership in general and specifically transformational leadership , which is then combined with the latest research findings in the field of higher education leadership in several developed countries . This paper is expected to contribute to the development of the Indonesian Christian University (UKI) , particularly in the field of leadership . Qualified leadership needed to guide and direct the organization according to the vision , mission , goals and objectives of the Indonesian Christian University . Transformational leadership style with expertise approach and humanist approach is very appropriate considering members are colleagues or peer group . The main behavior of effective college leaders with transformational leadership style with the expertise and humanist approach are : (1) proactively to realize the mission of the university , (2) emphasize the visionary approach that guides and gives focus on the objectives of the institution; (3) focus on internal parts by establishing

good relations with all academicians and staff, (4) make a relation with external factors, or a network of various constituencies; (5) personal integrity, (6) to disseminate media changes through consultation; (7) not isolate himself from the entire university community; (8) does not alter or damage the existing organizational culture; (9) spirited entrepreneurs or swilling to take risks; (10) affects the culture and values of the organization to support change; (11) restructuring to support the change.

Keywords : transformation, leadership, transformational leadership.

Pendahuluan

Mutu pendidikan tinggi di Indonesia secara umum masih rendah. Kenyataan ini dapat dilihat dari kinerja kebanyakan perguruan tinggi yang masih rendah, jika ditinjau dari sejumlah aspek seperti daya saing, daya serap pasar terhadap lulusan akibat rendahnya kualitas *output*, rendahnya kualitas *raw-input*, kualitas isi maupun proses pembelajaran, kualitas sarana dan prasarana, pendanaan serta indikator-indikator lainnya yang ditetapkan oleh Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP).

Dengan segala keterbatasan yang ada, cukup banyak perguruan tinggi nasional yang berhasil mempersiapkan diri untuk *go international*. Tapi Universitas Kristen Indonesia (UKI) belum dapat dimasukkan dalam kelompok perguruan tinggi tersebut karena UKI belum siap bersaing dengan universitas lainnya. Ketidaksiapan ini tercermin dalam rendahnya posisi UKI dalam peringkat perguruan tinggi Indonesia tahun 2012 yang dirilis Kopertis Wilayah XII (2013), yang menempatkan UKI pada ranking 94 dari 318 perguruan tinggi nasional. Di tingkat ASEAN, ASIA, apalagi dunia, nama Universitas Kristen Indonesia tidak tampak.

Di lingkungan Asia, Institut Teknologi Bandung (ITB) berada pada peringkat 16, Universitas Indonesia di peringkat 28, Universitas Gadjah Mada di peringkat 45. Dalam peringkat versi webometrics Juli 2012, Universitas Gadjah Mada (Peringkat Dunia: 379; peringkat ASEAN: 9); Universitas Indonesia (Peringkat Dunia 507; peringkat ASEAN 15); Institut Teknologi Bandung (Peringkat Dunia 568; peringkat ASEAN 18); Institut Teknologi Sepuluh November (Peringkat Dunia 582; peringkat ASEAN 19); Universitas Pendidikan Indonesia (Peringkat Dunia 630; peringkat ASEAN 22); Universitas Gunadarma (Peringkat Dunia 740; peringkat ASEAN 24); Institut Pertanian Bogor (Peringkat Dunia 764; peringkat ASEAN 25); Universitas Brawijaya (Peringkat Dunia 837; peringkat ASEAN 29); Universitas Sebelas Maret (Peringkat Dunia 883; peringkat ASEAN 30); Universitas Diponegoro (Peringkat Dunia 948; peringkat ASEAN 32).

Pada tanggal 15 Oktober 2013 Universitas Kristen Indonesia genap berusia 60 tahun, usia yang sudah cukup tua atau tidak muda lagi. Banyak pihak (mahasiswa, dosen, masyarakat gereja, dan pemerhati pendidikan) sangat berharap agar universitas yang lahir setelah Indonesia merdeka ini segera bangkit dan ketertinggalan dari universitas lain, baik nasional, regional, dan internasional. Agar harapan ini dapat direalisasikan menjadi kenyataan, UKI perlu melakukan transformasi khususnya dalam aspek kepemimpinan. Aspek kepemimpinan menjadi fokus tulisan ini karena dalam setiap organisasi, pemimpin merupakan agen utama transformasi. Callow (2011: 1) menegaskan bahwa yang paling berperan dalam merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa adalah pemimpin. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, pemimpin juga berperan sentral untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan bawahan. Pemimpin membantu para pengikutnya untuk

tumbuh dan berkembang dengan cara memenuhi kebutuhan mereka, memberdayakan mereka, dan menyelaraskan tujuan dan sasaran mereka dengan tujuan dan sasaran pemimpin, kelompok, dan organisasi.

Tulisan ini adalah sebuah kajian pustaka yang merangkum dan mendiskusikan teori-teori kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan transformasional secara khusus, yang kemudian dikombinasi dengan temuan-temuan penelitian terkini di bidang kepemimpinan perguruan tinggi. Tulisan ini diharapkan dapat memberi sumbangan bagi pengembangan UKI, khususnya di bidang kepemimpinan. Dengan demikian, UKI diharapkan dapat mempercepat kesiapannya untuk bersaing dengan perguruan tinggi lain, baik dalam aras regional, nasional, maupun internasional.

Kepemimpinan dan Transformasi

Era globalisasi telah membuat segala aspek kehidupan berubah secara akseleratif. Perubahan-perubahan yang begitu cepat tersebut menuntut kemampuan individu maupun organisasi untuk menyesuaikan diri dan sekaligus menggunakan perubahan-perubahan yang terjadi untuk mengembangkan potensinya untuk maju dan berkembang. Kreitner & Kinicki (1998) menegaskan bahwa keberlangsungan dan kemajuan setiap organisasi, termasuk perguruan tinggi, sangat ditentukan oleh kemampuannya merespon perubahan.

Agar dapat merespon semua perubahan tersebut dengan baik, kepemimpinan yang mumpuni sangat dibutuhkan untuk membimbing dan mengarahkan organisasi selama dalam proses transformasi tersebut. Pentingnya peran kepemimpinan dalam menghadapi perubahan dapat dilihat kenyataan bahwa setiap perubahan membutuhkan penciptaan

sebuah sistem yang baru, dan sistem baru ini harus diinstitusionalisasikan. Proses ini akan berjalan jika pemimpin telah menetapkan. Hal ini didukung temuan Carr dkk. (dalam Kotter, 1990) yang menyatakan fungsi utama kepemimpinan adalah melakukan perubahan. Paradigma ini juga berlaku bagi perguruan tinggi. Masa depan sebuah institusi pendidikan sangat bergantung pada keberadaan kepemimpinan yang efektif dalam setiap tingkatan dalam institusi tersebut (Rowley, 1997). Pentingnya peran kepemimpinan dalam menghadapi perubahan juga didukung oleh pendapat Kotter (dalam Kreitner & Kinicki, 1998) yang menyatakan kegagalan organisasi merespon perubahan biasanya disebabkan oleh satu atau berbagai kesalahan pemimpin puncak. Pendapat ini diperkuat oleh penjelasan de Geus (1997) bahwa kebanyakan organisasi tidak mampu berubah, hingga tersingkir dari persaingan, karena “kebodohan” (ignorance) para pemimpinnya.

Kepemimpinan merupakan topik yang sangat menarik untuk dikaji, baik dari dimensi waktu, konteks, maupun ketika permasalahan kepemimpinan sedang berlangsung. Morgan (2003) menyatakan kepemimpinan merupakan *the core of organization* yang mengindikasikan bahwa pemimpin adalah inti organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan pusat interaksi, keputusan, komunikasi, dan tindakan dalam organisasi. Kunci kesuksesan organisasi terletak dari pemimpinnya, yakni kemampuan pemimpin untuk membangun komunikasi timbal balik dengan semua anggota organisasi, kemampuan untuk melakukan perubahan atau transformasi, dan membawa organisasi ke tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi.

Gibson (1997) menyatakan kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi atau memotivasi individu untuk mencapai beberapa tujuan. Jika kita kaitkan dengan tugas seorang pemimpin harus memiliki

kewibawaan, kemampuan memimpin, kemampuan komunikasi sehingga dapat memengaruhi anggota organisasi. Kepemimpinan di setiap organisasi tidak-lah sama, karena sangat dipengaruhi oleh karakteristik dari organisasi. Misalnya memimpin sebuah manufaktur, organisasi bisnis tidaklah sama dengan memimpin institusi pendidikan tinggi karena institusi pendidikan tinggi adalah kumpulan dari mahasiswa, karyawan, dan dosen. Slaughter dan Leslie (1999) menyatakan bahwa dosen sebagai *capitalism academic*. Institusi pendidikan tinggi merupakan pusat pengembangan intelektual, dan pusat pengembangan kebudayaan. Oleh karena itu seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan manajerial dan mampu berkomunikasi secara timbal balik dengan anggota organisasi.

Lussier dan Achua (2001) menyatakan kepemimpinan sebagai proses saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Jika kita kaitkan dengan tugas seorang pimpinan harus dapat diterima oleh pimpinan menengah lainnya dan anggota organisasi. Dalam sebuah institusi pendidikan seorang pimpinan harus dapat memengaruhi pimpinan tingkat menengah dan juga dapat memengaruhi karyawan. Artinya pimpinan hendaknya mendapat dukungan dari semua pihak dalam membawa institusi yang dipimpinnya mencapai visi dan misi institusi. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa esensi kepemimpinan adalah pengaruh, komunikasi, motivasi, tujuan dan perubahan.

Di perguruan tinggi, pemimpin harus dapat mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam fakultas, pascasarjana, akademi, program studi, badan, lembaga, unit, mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat. Pemimpin harus mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasikan

visi yang realistis, kredibel, serta mengkomunikasikan visi ke depan, yang menekankan pada keharmonisan hubungan anggota organisasi. Pemimpin juga harus mampu menstimulasi secara cerdas dan bijaksana bagi anggota organisasi institusi perguruan tinggi untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam perguruan tinggi. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dikenal kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan publik. Kepemimpinan operasional adalah kepemimpinan yang berkaitan dengan kemampuan menjabarkan visi, misi ke dalam kegiatan operasional program studi. Kepemimpinan organisasi berkaitan dengan pemahaman tata kerja antar fakultas/pascasarjana/akademi/badan/lembaga/unit dalam organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan publik berkaitan dengan kemampuan menjalin kerjasama dan menjadi rujukan bagi publik.

Karakteristik perguruan tinggi berbeda dengan entitas bisnis manufaktur, maupun perusahaan jasa lainnya walaupun perguruan tinggi termasuk industri jasa. Perbedaan utama terletak pada layanan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pelanggan perguruan tinggi adalah mahasiswa, orangtua mahasiswa dan masyarakat. Pimpinan perguruan tinggi membawahi direktur, dekan, ketua program studi, ketua lembaga, ketua badan, dan dosen yang kesemuanya adalah kolega dan juga peer group. Karena itu gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada kepakaran (*expertise*) dan perilaku humanis (*humanis behavior*) merupakan alternatif yang paling tepat. Kelompok pimpinan tingkat menengah (Direktur PPs, Dekan, Direktur Akademi, Kaprodi, Ketua lembaga, Ketua badan, kepala unit) sebagai sub-ordinat dalam perguruan tinggi merupakan sumber kekuatan berpikir dan kekuatan pengimplementasian program. Gaya kepemimpinan yang tepat akan

melegitimasi kepemimpinan sehingga sub-ordinat dengan dorongan hati yang suka akan mendukung program pimpinan.

Menurut Bass and Avolio dalam Yukl (2007) pemimpin yang menerapkan gaya *transactional leadership* yang berdimensi *contingent reinforcement reward* ; *active management by exception* dan *passive management by exception*, sangat aktif mencari penyimpangan yang berdampak besar, untuk segera dikoreksi. Dalam hal relasi yang terbentuk, dengan gaya kepemimpinan ini terbatas pada relasi akibat pertukaran. Pertukaran antara keberhasilan dengan penghargaan, tanpa membangun antusiasme dan komitmen kepada tujuan tugas. Lebih lanjut dikatakan inti dari teorinya adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan ini didefinisikan dalam hal perilaku komponen untuk memengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut. Kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Menurut Bass dalam Yukl (2007) menyatakan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi; (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Pada tabel 1 diberikan perilaku transformasional dan perilaku transaksional.

Tabel 1: Perilaku Transformasional dan Perilaku Transaksional

Perilaku Transformasional	Perilaku Transaksional
Pengaruh ideal	Penghargaan berhubungan
Pertimbangan individual	Manajemen aktif dengan pengecualian
Motivasi inspirasional	Manajemen pasif dengan pengecualian
Stimulus intelektual	

Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulus intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individu meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Motivasi inspirasional meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat.

Menurut Yukl (2007) pedoman kepemimpinan transformasional, yakni: (1) menyatakan visi yang jelas dan menarik; (2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai; (3) bertindak secara rahasia dan optimistik; (4) memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; (5) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekan nilai-nilai penting; (6) memimpin dengan memberikan contoh; (7) memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Lebih lanjut dikatakan proses perubahan dapat dilakukan dengan tiga tahapan, yakni: tahap mencairkan, tahap mengubah, dan tahap membekukan kembali. Dalam tahapan mencairkan orang menyadari bahwa cara lama tidak lagi memadai. Kesadaran ini dapat terjadi karena krisis yang jelas, atau dapat dihasilkan dari sebuah upaya

untuk menggambarkan ancaman atau kesempatan yang belum terbukti kepada banyak orang dalam organisasi. Dalam tahapan perubahan, orang mencari cara baru melakukan segala hal dan memilih pendekatan yang menjanjikan. Dalam tahapan membekukan kembali pendekatan baru diterapkan. Upaya untuk secara langsung berpindah kepada tahapan perubahan tanpa terlebih dahulu mencairkan sikap akan mungkin menemui kelesuan atau perlawanan yang kuat. Kurangnya diagnosis yang sistematis dan pemecahan masalah dalam tahapan perubahan akan menghasilkan rencana perubahan yang lemah. Kurangnya perhatian terhadap perbuatan konsensus dan memelihara antusiasme dalam tahapan ketiga dapat mengakibatkan perubahan yang terbalik.

Keberhasilan kepemimpinan perguruan tinggi diukur dengan efektifitas, dengan demikian kriteria efektifitas perlu disepakati, karena akan digunakan sebagai alat ukur. Dilain pihak, pada saat ini diterapkan *good university governance*. *Good university governance* sangat diperlukan sebagai bangunan sistem dan prosedur tata kerja mulai dari perencanaan, implementasi, monitor, dan evaluasi, serta dokumen.

Tantangan yang dihadapi Perguruan Tinggi Swasta dapat dilihat dilihat dari aspek internal dan aspek eksternal.

Aspek Internal

Tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan Perguruan Tinggi. Pemimpin harus memiliki komitmen pada perwujudan visi dan misi yang diembannya. Menurut Hempel dalam Shattock (2003) dinyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak

ditentukan hanya oleh tata kelola (good governance) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan subordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian. Dalam mengelola Perguruan Tinggi Swasta, pimpinan universitas bertanggung jawab kepada Yayasan. Tantangan terhadap pengelolaan ditinjau dari aspek hirarki ini adalah keharmonisan hubungan antara Yayasan dengan Pimpinan universitas.

Menurut Coase dalam Shattock (2003) terdapat kecenderungan discrepancy dalam hubungan ini sesuai dengan teori Agency. Dalam konteks ini kecenderungan adanya perbedaan interest antara Yayasan dengan Pimpinan universitas. Perbedaan tersebut terutama karena pemisahan antara manajemen dan keuangan. Penyelarasan hubungan Yayasan dengan pimpinan Perguruan Tinggi Swasta dapat dilakukan dengan menerapkan good governance yang baik, karena kegagalan menjalin hubungan yang baik akan berakibat kepada biaya (agency cost) yang tinggi. Perbedaan kepentingan akan mengakibatkan tingginya agency cost yang harus ditanggung oleh seluruh stakeholder.

Menurut Slaughter dan Leslie (1999) menyatakan sumber daya manusia terutama dosen sebagai capitalis academics. Dosen juga merupakan tantangan internal. Pejabat struktural Perguruan Tinggi Swasta pada umumnya adalah dosen yang juga mengajar, meneliti dalam bidang kajiannya, sehingga sangat sedikit waktunya untuk mengembangkan manajerial, sehingga pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Kegiatan pengelolaan yang berkesinambungan memerlukan dosen tetap, namun karena reward sebagai dosen kurang kompetitif dibandingkan dengan profesi lain karena keterbatasan dana, maka tidak sedikit Perguruan Tinggi Swasta mempekerjakan dosen tetap yang hanya bekerja di Perguruan Tinggi tersebut hanya mengupayakan memenuhi standar yakni enam dosen tetap. Selain itu, dari sisi dosen

sendiri, banyak dosen yang tidak mau terikat penuh dan menjadi dosen di Perguruan Tinggi Swasta, terutama dosen fakultas kedokteran, fakultas teknik, fakultas ekonomi, fakultas hukum. Pada umumnya mereka telah terikat dengan praktek bisnis profesinya masing-masing. Kondisi ini menimbulkan masalah untuk mendapatkan dosen yang bermutu tinggi sangat sukar. Dari sisi pencapaian efisiensi melalui sumber daya manusia juga merupakan tantangan tersendiri. Proses internalisasi, pembentukan budaya organisasi, produktivitas, human relations, peningkatan mutu dosen lebih sulit .

Tantangan struktur organisasi yang gemuk, karena harus dapat mengantisipasi setiap perubahan. Perencanaan strategis yang dituangkan menjadi rencana aksi yang harus diimplementasikan , merupakan rangkaian kerja yang tidak terputus, mulai dari evaluasi kurikulum, perencanaan kegiatan akademik, persiapan sarana dan prasarana dan kegiatan administrasi pendukung. Pejabat dalam struktural harus mampu bekerja dalam tim dengan berbasis-IT, memiliki kemampuan manajerial dan memiliki kemauan untuk bekerja sama dan memberikan pelayanan yang baik. Struktur organisasi harus dibentuk sesuai dengan kebutuhan pencapaian efektifitas organisasi.

Aspek Eksternal

Aspek eksternal, hal yang perlu mendapat perhatian adalah kesepakatan perdagangan bebas (termasuk bidang pendidikan tinggi), baik regional maupun global. AFTA tahun 2010 berarti perguruan tinggi asing akan dapat beroperasi secara mandiri di Indonesia. Sertifikasi atas kompetensi menjadi syarat utama dalam perdagangan bebas. Sumber

daya manusia Indonesia akan bersaing langsung dengan pendatang dari luar negeri. Pendidikan menjadi bagian liberalisasi ekonomi. Tujuan pendidikan tidaklah lagi “mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia” ditinjau dari liberalisasi ekonomi, juga ditinjau dari pendidik yang sebagian adalah bangsa lain. Perlu dikhawatirkan perguruan tinggi asing akan membawa nilai-nilai budaya asing. Bagi perguruan tinggi asing, modal tidaklah menjadi kendala, sehingga dikhawatirkan perguruan tinggi asing akan memilih segmen ekonomi menengah bawah, memberikan banyak bea siswa dsb, meski ada pembatasan wilayah operasi perguruan tinggi asing yang hanya di kota besar. Inilah tantangan Perguruan Tinggi dalam hal kebangsaan. Pemimpin harus dapat memberikan pendidikan yang bermutu dengan tidak terjebak kepada ekonomi liberal yang mengutamakan keuntungan semata, karena masih banyak rakyat Indonesia yang miskin. Tantangan ini sangat berat mengingat pemerintah sudah membuat keputusan mengenai izin pendirian perguruan tinggi asing, namun perlu dilakukan negosiasi ulang dalam bidang pendidikan, untuk melakukan proteksi. ideologi, nilai budaya dan keunggulan lokal harus dapat dipertahankan ditengah persaingan yang tidak seimbang. Perguruan Tinggi mesti berkerja sama dalam menghadapi tantangan ini.

Akses pemerataan (equity) pendidikan saat itu menjadi tantangan Perguruan Tinggi karena kompetisi yang ketat akan memunculkan biaya operasional yang tinggi dengan mengaplikasikan berbagai sarana dan prasarana sebagai daya tarik, sehingga masyarakat ekonomi lemah tidak dapat mengenyam pendidikan tinggi.

Secara umum tantangan Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja yang baik sangat berat karena berbagai faktor di atas. Khusus dalam kompetisi dengan perguruan tinggi asing, tantangan semakin besar dengan adanya keberibadian umum masyarakat yang lebih menghargai

produk luar negeri. Untuk mengatasi semua tantangan tersebut diatas, perlu terus menerus dilakukan perbaikan dengan menerapkan *good university governance* yang sesuai dengan sasaran, tujuan dan budaya Perguruan Tinggi.

Sebagai referensi praktis, berikut ini adalah daftar perilaku utama pemimpin perguruan tinggi yang efektif. Daftar perilaku ini dirangkum oleh Bryman (2007) dari artikel-artikel tentang hasil penelitian mengenai kepemimpinan yang efektif di perguruan tinggi yang dipublikasikan antara tahun 1985-2005 di berbagai *refereed journals* di Inggris, Amerika Serikat, dan Australia.

1. Proaktif untuk merealisasikan misi universitas.
2. Menekankan pendekatan visioner yang memandu dan memberikan fokus pada tujuan yang ingin dicapai institusi.
3. Fokus pada bagian internal dengan cara menjalin hubungan baik dengan seluruh sivitas akademika dan staff.
4. Menjalinkan hubungan dengan faktor eksternal, atau jejaring berbagai konstituen.
5. Memiliki integritas pribadi
6. Melakukan sosialisasi perubahan-perubahan melalui media konsultasi
7. Tidak menutup diri terhadap seluruh warga universitas
8. Tidak mengubah atau merusak budaya organisasi yang sudah ada
9. Berjiwa enterpreneurn atau berani mengambil resiko.
10. Mempengaruhi budaya dan nilai-nilai organisasi untuk mendukung perubahan
11. Menata struktur untuk mendukung perubahan
- 12.

Kesimpulan dan Saran

Di era globalisasi, semua perguruan tinggi dihadapkan dengan berbagai tantangan, baik itu tantangan internal yakni: kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian maupun tantangan eksternal ,yakni: perdagangan bebas yang memerlukan sertifikasi kompetensi. Dengan segala keterbatasan yang ada, cukup banyak perguruan tinggi nasional yang berhasil mempersiapkan diri untuk *go international*, tapi Universitas Kristen Indonesia (UKI) belum dapat dimasukkan dalam kelompok perguruan tinggi tersebut karena UKI belum siap bersaing dengan universitas lainnya. Untuk mengejar ketertinggalan tersebut UKI membutuhkan seorang pemimpin yang mumpuni, yang dapat melakukan perubahan dengan cepat untuk mengejar ketertinggalan dari universitas lainnya.

Sebagai salah satu alternative pilihan adalah pimpinan universitas menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kepakaran (*expertise approach*) dan pendekatan perilaku humanis (*humanist behavior approach*) mengingat anggota organisasinya adalah kolega atau *peer group*.

Perilaku utama pemimpin perguruan tinggi yang efektif dengan gaya kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kepakaran dan humanis adalah: (1) proaktif untuk merealisasikan misi universitas; (2) menekankan pendekatan visioner yang memandu dan memberikan fokus pada tujuan yang ingin dicapai institusi; (3) fokus pada bagian internal dengan cara menjalin hubungan baik dengan seluruh sivitas akademika dan staff; (4) menjalin hubungan dengan faktor eksternal, atau jejaring berbagai konstituen; (5) memiliki integritas pribadi; (6) melakukan sosialisasi perubahan-perubahan melalui media konsultasi; (7) tidak

menutup diri terhadap seluruh warga universitas; (8) tidak mengubah atau merusak budaya organisasi yang sudah ada; (9) berjiwa entrepreneur atau berani mengambil resiko; (10) mempengaruhi budaya dan nilai-nilai organisasi untuk mendukung perubahan; (11) menata struktur untuk mendukung perubahan. Dengan demikian, UKI diharapkan dapat mempercepat kesiapannya untuk bersaing dengan perguruan tinggi lain, baik dalam aras regional, nasional, maupun internasional.

Daftar Pustaka

- Bryman, A. (2007). *Effective Leadership in Higher Education: Summary of findings*. London: Leadership Foundation for Higher Education
- Callow, N. (2011). *Transformational Leadership in Higher Education: Resource Guide. Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, August 2011
- de Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson, I. & Donnelly. (1997). *Organization* (terjemahan Djakarsih). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kopertis Wilayah XII. (2013). Hasil Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia Versi 4icu Tahun 2012. Diakses 9 November 2013 dari: <http://www.kopertis12.or.id/2012/01/09/hasil-peringkat-perguruan-tinggi-indonesia-versi-4icu-tahun-2012>
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organisational behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Lussier, R.N., dan Achua, C.F., (2001). *Leadership: Theory- Application- Skill Development*, USA: South-Western College Publishing
- Morgan, P. & Nigel, A. (2003). Private sector 'good'; public sector 'bad'?

transformation or trancition in the UK public sector? Scientific Journal of Administrative Development, Vol 1 no 1, I.A.D.

Rowley, J. (1997). Academic leaders: made or born? *Industrial and Commercial Training*, 29(3), Diunduh 17 November 2013 dari: <http://www.emerald-library.com/brev/03729cc1.htm>

Bhattock, M., (2003). *Managing successful universities*. New York: Open University Press.

Blaugher, S and Leslie, L.L, (1999). *Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university*. London: The Johns Hopkins University Press

Yukl, G. (2007). *Leadership in organization* (Terjemahan: Kepemimpinan dalam organisasi). Indonesia: PT. Macanan Jaya Cemerlang